

# **L'impact des compétences de carrière sur l'émergence de l'intention entrepreneuriale chez les profils nomades : Approche théorique**

## **The impact of career competencies on the emergence of entrepreneurial intention among boundaryless profiles: Theoretical approach**

**Maryem Elkhousi, (Doctorante)**

*Equipe de recherche en management des systèmes d'information  
Ecole nationale de commerce et de gestion, Tanger-Maroc*

**Ouail El Kharraz, (Enseignant-Chercheur, PH)**

*Equipe de recherche en management des systèmes d'information  
Ecole nationale de commerce et de gestion, Tanger-Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté ou école de commerce : Ecole nationale de commerce et de gestion Adresse de l'établissement : Route de l'aéroport, B.P 1255, 90000 Nom de l'université : Abdelmalek Essaâdi Pays (ville) Maroc - Tanger Code postal : 90000 Téléphone et/ou fax de l'établissement : +212539313487 maryemelkhousi@gmail.com
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Elkhousi, M., & El Kharraz, O. (2021). L'impact des compétences de carrière sur l'émergence de l'intention entrepreneuriale chez les profils nomades : Approche théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 644-654. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5529147">https://doi.org/10.5281/zenodo.5529147</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5529147**  
**Received:** August 09, 2021

**Published online:** September 29, 2021

## **L'impact des compétences de carrière sur l'émergence de l'intention entrepreneuriale chez les profils nomades : Approche théorique**

### **Résumé :**

Aujourd'hui, le monde de la gestion des carrières a beaucoup changé, depuis les premières orientations classiques des carrières. Les configurations d'emploi sont assujetties aux contingents de la conjoncture économique actuelle, à l'ère de la mondialisation, caractérisée par la liberté et la suppression des frontières. Ces changements évoqués ont touché le fond de la relation de l'employé avec l'employeur : le contrat psychologique. Ce contrat, qui impliquait un engagement durable de l'employé envers son employeur, en contrepartie d'une rémunération fixe et d'un emploi stable, n'est plus pertinent aux termes actuels ; On assiste de plus en plus à la libération des carrières, et le fait de passer par plusieurs emplois devient plus courant : il y'a lieu de parler de l'émergence de la « boundaryless career » - carrière nomade. La nouvelle orientation de carrière apporte beaucoup aux organisations en tirant profit des compétences transférables développées par les individus dans différents emplois antérieurs. Les profils eux-mêmes bénéficient de cette dynamique, ils gagnent en termes d'expérience, de confiance et de compétences. Ceci va avoir un impact évident sur l'émergence de l'intention entrepreneuriale chez ces profils dotés des différentes compétences cumulées lors de leurs carrières qui sont essentiellement : le « knowing-how » - savoir-faire ; le « knowing-why » - savoir pourquoi (motivations) ; et le « knowing-whom » - savoir qui (réseau personnel). Notre article consiste en une exploration théorique, pour examiner les liens susceptibles d'exister entre la carrière nomade, les compétences de carrière et l'intention entrepreneuriale, afin de bien comprendre l'impact des uns sur les autres.

**Mot clés :** Théorie du comportement planifié ; Compétences de carrière ; Intention entrepreneuriale ; Carrière sans frontières ; Théorie des carrières intelligentes.

**Classification JEL :** D21, L26, O15

**Type de l'article :** Article théorique.

### **Abstract:**

Today's career landscape has been object to many changes, since first work forms. Job configurations are object to actual economic factors, in globalization era, characterized by freedom and boundarylessness. These changes impacted the deepest of the work relation: the psychological contract. This contract, that meant a long-term engagement of employees, in exchange of a stable salary and secure work, isn't relevant in today's career world. We observe more and more liberty of changing one's job, and working for so many companies become more common than previously: it's the emergence of the concept of the "boundaryless career". The new career form brings many advantages to organizations, benefiting from transferable competencies boundaryless profiles develop in previous experiences. Also, workers will take benefits from it: people with boundaryless careers will cumulate experience, confidence and competencies, useful to build their personalities and to boost their careers. And this will lead to appearance of entrepreneurial intentions among boundaryless employees, embed with competencies developed during their careers. The main competencies developed along these careers are knowing-how, directly linked to the core of the job, consisting of technical skills; knowing-why, related to one's motivations and aspirations, his own expectations and the reasons pushing him in search for opportunities; and knowing-whom, or personal network, consisting of links one cumulates during his entire career. Our article is a theoretical exploration, aiming to discover links between boundaryless careers, career competencies and entrepreneurial intention.

**Keywords:** Theory of planned behavior; Career competencies; Entrepreneurial intention; Boundaryless career; Intelligent career theory.

**JEL Classification:** D21, L26, O15

**Paper type:** Theoretical Research.

## 1. Introduction :

Les changements organisationnels et la forte concurrence entre les entreprises ont donné naissance à de nouvelles orientations de carrières, caractérisées par une forte mobilité professionnelle. Ces évolutions ont favorisé l'émergence des nouvelles exigences au niveau des compétences professionnelles, ce qui a impacté la stabilité des emplois. En effet, les nouvelles relations entre l'employeur et l'employé ont entraîné une modification au niveau du contrat psychologique, qui supposait un engagement à vie entre l'employeur et l'employé. (Baruch 2004), parle ainsi de la fin de cet engagement traditionnel, pour se libérer à des engagements multiples. Dans ce sens, l'individu ne passe plus sa vie dans une seule organisation, mais il se trouve obligé de prendre en charge sa carrière sans que l'organisation en soit acteur. (Defillippi et Arthur 1994a) posent le concept de la « boundaryless career » (traduit par Loïc Cadin en carrière sans frontières), qui est important pour la compréhension de ces nouvelles orientations de carrière. Ce concept, auquel on réfère aussi souvent par « carrière nomade », souligne le fait que les profils sont toujours dans une dynamique de mouvement en dehors des frontières organisationnelles, que ce soit par nécessité, ou par recherche d'opportunités meilleures. Les recherches ont démontré que le type de la personnalité joue un rôle primordial dans l'orientation vers une carrière sans frontières. (Chan et al. 2015) ont mené une recherche qui démontre cet impact de la proactivité de la personnalité, manifestée par la faculté de sélectionner, créer et influencer la situation de travail (Seibert et ses collègues 2001) sur l'orientation vers une carrière sans frontières ainsi que sur l'entrepreneuriat.

Les profils dits « nomades » sont affrontés à plusieurs difficultés lors de cette dynamique, l'incertitude et le stress en restent les plus importants (Rodrigues et Guest 2010). Des études ont dévoilé que, les individus qui peuvent contrôler leurs stress ont la capacité d'augmenter leurs revenus et d'occuper des postes dans la hiérarchie (Converse et al., 2012). Toutefois, Les individus qui cherchent à occuper des nouveaux postes sont motivés par plusieurs facteurs extrinsèques et intrinsèques qui se manifestent dans le désir d'avoir un salaire élevé, une carrière réussite et un poste de responsabilité (Mao 2004). Dans ce sens, La littérature a signalé qu'il y a une forte relation entre l'orientation de carrière et l'intention entrepreneuriale (Supeli et Creed 2016). Les individus qui expriment une forte mobilité dans leur carrière, ont tendance à se lancer dans l'entrepreneuriat facilement par rapport aux individus qui restent tout au long de leur carrière dans la même entreprise (Chan et al 2012). L'entrepreneuriat est un processus où l'intentionnalité est centrale (Bird, 1988; Katz & Gartner, 1988) ; Les recherches sur les intentions démontrent clairement qu'elles sont le meilleur prédicteur des comportements planifiés. Le modèle de l'évènement entrepreneurial élaboré par Shapero (1975, 1982) qui stipule que la décision de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale émane à la fois de la désirabilité, la faisabilité et la propension d'agir sur les opportunités; La faisabilité perçue correspond au contrôle comportemental perçu de la théorie du comportement planifié (Ajzen 1991) qui désigne la capacité personnelle de l'individu pour démarrer une entreprise; C'est la vision que possède l'individu sur les ressources qu'il dispose afin de créer son propre projet. La désirabilité est illustrée comme le degré auquel on trouve la perspective de démarrer une entreprise; C'est le degré d'importance que donne l'individu à l'action de se lancer dans l'entrepreneuriat. Ensuite, des intentions sans un raisonnement bien formé sont difficilement réalisables, ce qui nécessite une propension d'agir qui se manifeste au niveau de la mise en place des plans afin de réaliser le comportement désiré.

En outre, le courant des carrières nomades met la notion de compétences au centre du regard porté sur les trajectoires individuelles. D'où l'importance de s'appuyer sur l'amélioration des compétences de carrière afin de réussir la transition à travers différents postes d'emploi. La littérature regroupe ces compétences de carrière en trois : Knowing-Why, Knowing-How et Knowing-Whom. Ces différentes dimensions de la compétence sont en

interaction et c'est dans leur combinaison que l'individu développe son portefeuille d'expérience. Knowing-Why est défini par (Parker et Arthur 2004) comme la perception que possède l'individu face au travail qu'il exerce. Ainsi, l'ensemble de motivation qui lui permet d'exercer une mission. Il existe une forte relation entre l'individu, son identité et ses valeurs. Knowing-How est expliqué par (Nelson and winter 1982) comme un ensemble de capacités et des compétences maîtrisées par l'individu pour exercer son travail au sein de l'entreprise; Knowing-How est la valeur ajoutée de l'individu dans son organisation en termes d'efforts fournis pour accomplir un travail déterminé. Knowing-Whom est illustré par (Rousseau et Wade-Benzoni 1993) comme la capacité de l'individu à utiliser la réputation de son actuelle entreprise comme un moyen pour créer des nouveaux contacts et de trouver de nouvelles opportunités d'emploi; L'organisation joue un rôle important pour les individus qui veulent élargir leur réseau professionnel en facilitant l'accès aux contacts des personnes d'autres organisations.

Cette étude a pour objectif d'expliquer l'émergence de l'intention entrepreneuriale chez les profils nomades, et étudier l'impact des compétences de carrière sur ce processus, du fait qu'aucun modèle d'intention entrepreneuriale concernant les profils nomades n'a intégré les compétences de carrière jusqu'à aujourd'hui.

Dans ce sens, il n'existe pas de recherches examinant la relation entre la carrière nomade, l'intention entrepreneuriale et les compétences de carrière. Cet article va contribuer à combler le manque constaté à ce niveau. Elle va contribuer à comprendre comment les individus ont développé leurs compétences tout au long de leur carrière, et comment ces compétences ont augmenté leur motivation de se lancer dans des activités entrepreneuriales. L'objectif de ce travail est de comprendre l'impact des compétences professionnelles développées durant une carrière sans limites sur l'émergence de l'intention entrepreneuriale. Dans un premier axe, nous allons revoir la littérature se rattachant à la carrière nomade et à l'intention entrepreneuriale. Et dans un deuxième axe, nous allons discuter les compétences de carrière et leurs liens avec la carrière nomade et l'intention entrepreneuriale.

## **2. La carrière nomade et l'intention entrepreneuriale :**

Le domaine de la carrière a changé depuis plusieurs années. La relation entre l'employeur et l'employé a été régie par un contrat psychologique qui consistait à ce que l'employé est loyal à l'entreprise en contrepartie de l'avancement de la carrière et d'autres avantages. De leur part, les organisations s'occupaient de la carrière de l'individu, et la géraient comme partie intégrale de leur patrimoine durable. Ainsi, l'individu percevait une carrière réussie : celle réalisée entièrement au sein de son organisation, en grimpant dans la hiérarchie (Reitman et Schneer 2003). Toutefois, cette conception perd de plus en plus d'importance à cause aux changements introduits au monde de travail ; L'environnement devient de plus en plus incertain et favorise l'orientation vers une carrière sans frontières, de même, l'individu ne met plus sa confiance à son organisation pour s'occuper de son futur (Larsen and Ellehave 2000). Par conséquent, la carrière n'est plus gérée par l'employeur comme partie de son patrimoine, mais plutôt comme une séquence d'activités qui doivent être exécutées par l'individu au cours de son existence au sein de l'organisation. Les individus qui suivent une carrière sans frontières sont susceptibles de prendre en charge leur orientation Hall D. T. (1976). L'individu devient de plus en plus indépendant dans ses choix et capable de prendre le contrôle sur sa carrière. Cette indépendance a mis fin à la relation à vie avec un seul employeur, qui a été remplacée par la recherche de l'employabilité, et l'individu développe de nouvelles compétences qui facilitent la transition à travers plusieurs organisations (Defillippi et Arthur 1994). La carrière sans limites se réfère, en priorité, à la psychologie de l'individu – son mindset – en termes de la gestion de sa propre carrière tout au long de sa vie professionnelle (Briscoe et Finkelstein 2009), qui dépasse les frontières organisationnelles, et

se construit à travers le passage par plusieurs organisations (Arthur et Rousseau 1996). Dans ce sens, les individus qui ont une mentalité autonome seront motivés à dépasser les frontières de l'organisation Bird (1994), et ce pour améliorer leurs conditions de travail ou chercher à trouver de meilleures opportunités. Ceux-ci choisissent la forme de carrière nomade à cause de plusieurs raisons comme la non-application des promesses et l'absence des opportunités de promotion (Cohen et Mallon 1999)

Ces transformations précédemment citées ont changé la conception de carrière pour les individus ; plusieurs chercheurs ont affirmé qu'une carrière sans frontières est fortement liée à l'orientation vers une carrière entrepreneuriale (Mallon et Cohen 2001). Selon (Hytti 2010), ceux qui possèdent une vue sans frontières peuvent percevoir la facilité de passer de l'emploi à l'entrepreneuriat malgré les frontières potentielles invisibles. La majorité des individus confirment que l'objectif ultime de leur carrière est de gérer sa propre entreprise, on parle ici de l'intention entrepreneuriale, plus en plus accentuée au cours des changements intervenus dans le marché du travail. Cette intention entrepreneuriale est largement associée à la carrière nomade. Selon (Moriano, Gorgievski, Laguna, Stephan, & Zarafshani, 2012, p. 165) l'intention entrepreneuriale est défini comme étant l'ensemble de croyances et des pensées qui précèdent les comportements de l'individu avant de se lancer dans des activités entrepreneuriales. Le modèle de l'intention entrepreneuriale est un bon prédicteur des comportements planifiés et illustre comment les individus perçoivent les opportunités en analysant les facteurs qui peuvent influencer ses intentions (Shepherd et Krueger 2002). D'une part, les individus qui font preuve de motivation à l'égard de l'entrepreneuriat et le leadership ont tendance de poursuivre une carrière sans frontières et de prendre la décision de passer par plusieurs organisations (Chan et al 2012). Par conséquent, les nouvelles orientations de carrière permettent à bien illustrer les décisions prises par les individus en termes de carrière y compris l'intention de quitter l'organisation (Skromme Granrose et Baccili 2006), la décision de quitter l'organisation (Briscoe et al. 2012), partir à la retraite (De Vos et Segers 2013), refuser des futures opportunités (Gubler et al. 2013). D'autre part, les individus constatent que l'organisation ne peut pas répondre à toutes ses attentes ce qui crée chez eux des intentions entrepreneuriales. En général, le comportement entrepreneurial a été jugé comme intentionnel et rarement qu'il se produit hasardement (Schjoedt et Shaver 2007) , il est le résultat d'un processus que mène l'individu pour évaluer la désirabilité et la faisabilité de cette décision. La théorie de comportement planifié (Ajzen 1991) quant à elle, a souligné l'importance des intentions envers un comportement précis dépendent des perceptions : La perception que le plan d'action relève de sa compétence, de son contrôle -faisable- et personnellement souhaitable. L'intention entrepreneuriale est indispensable pour la prédiction des futurs comportements des individus qui veulent se lancer dans une carrière entrepreneuriale (Fretschner 2014). Elle est expliquée par trois antécédents motivationnels qui sont : l'attitude personnelle envers le comportement, la norme subjective et le contrôle comportemental perçu. Le premier antécédent se réfère au jugement négatif ou positif que porte l'individu sur un comportement spécifique lié à l'entrepreneuriat. La norme subjective signifie la pression et les attentes des amis, de la famille et des autres personnes importantes pour effectuer le comportement ou non. Ainsi, le contrôle comportemental perçu décrit l'auto-évaluation par la personne du contrôle sur la performance du comportement en question, c'est-à-dire s'il serait facile ou difficile de démarrer une nouvelle entreprise. La décision de quitter un travail est un mouvement qui est présent dans une orientation de carrière sans frontières qui est assortie de risque; L'individu sacrifie la sécurité d'emploi pour se lancer dans l'entrepreneuriat (Greve 1995). L'individu est conscient du risque qu'il va confronter en quittant un emploi stable. Cette notion de risque occupe une place importante dans le comportement entrepreneurial, mais n'empêche pas les individus à continuer à chercher des opportunités de création des nouvelles entreprises (Simon, Houghton, et Aquino 2000). Au fait, les individus avec une forte mobilité acquièrent de la confiance dans leurs compétences et



perçoivent un degré moins élevé de risque en se lançant dans l'entrepreneuriat. Les profils nomades développent une mentalité de chercher à créer les opportunités dans différentes situations (Mitchel et Al 2002).

### **3. Le développement des compétences de carrière dans une orientation nomade et l'émergence de l'intention entrepreneuriale :**

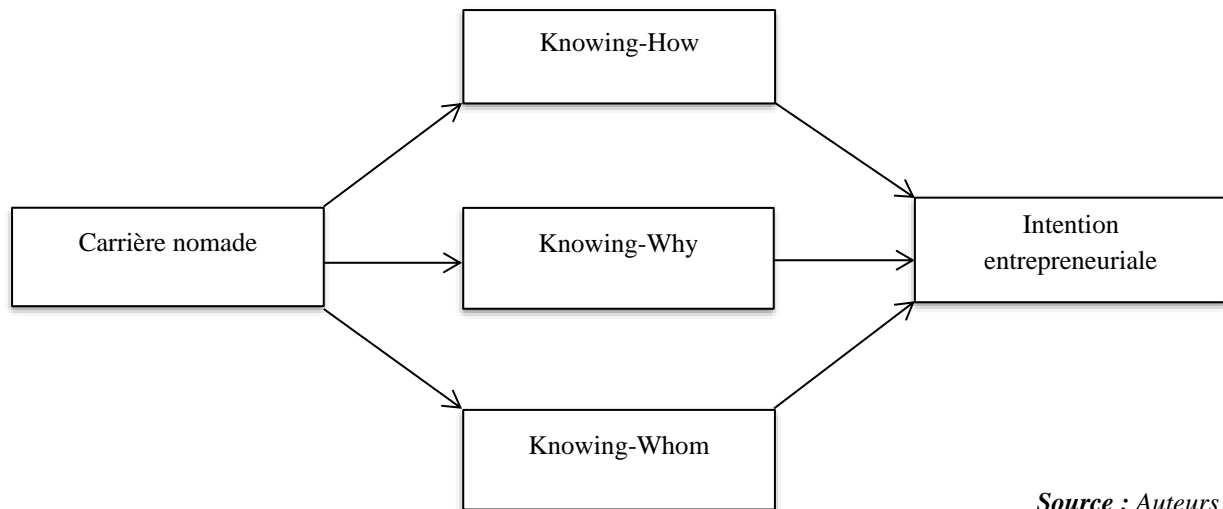
Les compétences de carrière, bien que développées au cours d'une carrière sans frontières, sont considérées comme des prédicteurs importants de la réussite d'une carrière, et jouent un rôle important dans l'émergence de l'intention entrepreneuriale. Selon (Arthur et al., 2005 ; Arthur and Rousseau, 1996) ceux qui ont une orientation sans frontières s'appuient sur investissement en soi afin d'évoluer leurs compétences et leurs capacités, dans le cadre d'une carrière s'étalant au-delà des frontières organisationnelles. Les individus qui passent par plusieurs organisations développent des compétences et des acquis transférables et qui ne sont pas liées exclusivement à une seule organisation (Sullivan, Carden et Martin 1998). En effet, les personnes qui optent pour une carrière sans limites accumulent différentes compétences à travers de nombreux projets et emplois dans plusieurs organisations. Ces compétences sont transférables et peuvent leur servir en dehors de leurs organisations, dans d'autres contextes. De plus (Feldman and Ng, 2007) ont montré que les compétences transférables acquises grâce à des expériences professionnelles antérieures augmentent le potentiel de trouver des nouvelles opportunités d'emploi facilement. Par conséquent, la théorie des carrières intelligentes (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995) a identifié trois compétences de carrière qui sont indispensables pour accompagner les différentes orientations de carrière : Knowing-How ; Knowing-Why ; Knowing-Whom. Ainsi, le choix d'une carrière sans frontières renforce ces compétences de carrière. D'abord, le Knowing-How est basé sur l'habilité de l'individu à développer des acquis et des connaissances qui peuvent être employables dans d'autres organisations (Defillippi et Arthur 1994). Le Knowing-How renvoie à l'ensemble de capacités techniques, connaissances et compréhensions qui sont primordiales pour que l'individu exerce son métier. Ces compétences sont acquises dans l'enseignement, développées et renforcées par les expériences professionnelles vécues par l'individu. Le travail dans différentes organisations encourage l'individu d'être toujours en quête d'accumuler de nouvelles compétences indépendamment à ce qu'exige son poste actuel. Dans ce sens, les expériences accumulées dans plusieurs organisations sont porteuses d'apprentissages. Quant au Knowing-Whom, il représente le réseau personnel que garde l'individu, qui lui offre le soutien dont il a besoin pour avancer dans sa carrière. Il représente aussi la capacité de l'individu à utiliser la réputation de son employeur actuel comme un moyen pour élargir son centre de contact (Rousseau et Wade-Benzoni 1994). L'organisation dans laquelle l'individu travaille joue un rôle important pour élargir son réseau professionnel en facilitant l'accès aux contacts des personnes des autres organisations. D'autre part, l'individu qui a une forte mobilité a besoin de renforcer son patrimoine relationnel afin de trouver facilement des nouvelles opportunités d'emploi. Ce capital social, caractérisé par un nombre important de connaissances, permet de posséder un avantage compétitif à travers l'accès à différentes opportunités, ainsi d'être capable d'agir sur ces opportunités (Reingen et Burt 1992). En poursuivant une carrière sans frontières, l'individu crée facilement des liens relationnels avec les gens qui lui permettent d'avancer dans sa carrière rapidement. Ensuite, le Knowing-Why désigne la perception que l'individu porte envers ses motivations. Il est impacté par ses propres besoins, ses capacités, ses intérêts, ses valeurs, ses aspirations et ses préférences liés à l'expérience d'emploi désiré. Ainsi, une forte mobilité professionnelle pousse l'individu à tirer profit de plusieurs opportunités en recueillant différentes informations et expériences en vue de comprendre ses exigences et ses attentes (Blustein, Palladino Schultheiss, et Flum 2004).

Vues d'un autre angle, ces compétences ont été largement liées à une orientation vers l'entrepreneuriat. L'individu, après avoir accumulé plusieurs expériences dans différentes organisations, plusieurs raisons lui incitent à se lancer dans une carrière entrepreneuriale (Dawson and Henley 2012). Rarement, des individus se lancent dans une carrière entrepreneuriale dès le début de leur carrière, alors que la majorité choisit de patienter, jusqu'à l'obtention des connaissances indispensables et des prérequis nécessaires pour créer leurs propres projets (Fritsch et al., 2012 ; Sørensen and Fasiotto, 2011). Les expériences accumulées tout au long de la vie poussent les individus à renforcer davantage leurs compétences de carrière ce qui leur facilite l'insertion dans le monde de l'entrepreneuriat. Dans un marché du travail caractérisé par l'insécurité d'emploi, la compétence de Knowing-Whom est essentielle pour élargir le réseau professionnel qui supporte, guide et donne la confiance à l'individu pour mener sa carrière entrepreneuriale. Plus un individu dispose d'un capital social élargi, plus il a accès à des informations sur les opportunités disponibles (Calvo-Armengol and Jackson, 2004), ce qui pousse l'individu à penser sérieusement à les saisir. En outre, le Knowing-Whom est primordial dans la réalisation des activités entrepreneuriales (Greve and Salaff 2003), ce qui incite l'individu à développer son capital social afin de rester connecté avec son environnement et de créer des nouvelles relations lui facilitant l'accès à de nouvelles opportunités (Adler et Kwon 2002), ces opportunités sont notamment liées aux ressources pour réussir sa carrière entrepreneuriale, et aux collaborateurs qui vont travailler pour réussir cet événement entrepreneurial. Donc réussir ses activités entrepreneuriales nécessite que l'individu reste ouvert à son réseau relationnel afin de bénéficier du soutien de son entourage et être informé par les différents projets innovants qui peuvent être offerts par le marché. Selon (Greve and Salaff, 2003), ceux qui planifient de se lancer dans l'entrepreneuriat au futur bénéficient de leur existence dans un poste actuel à l'organisation pour créer des relations intéressantes avec leur entourage : fournisseurs, clients, financiers, partenaires...

En plus du Knowing-Whom, le Knowing-How reste nécessaire pour qu'un individu développe une intention entrepreneuriale. Le Knowing-How est lié à la capacité de l'individu à continuer son apprentissage en développant des compétences qui lui permettent de s'adapter facilement aux différents environnements du travail. Travailler dans différentes organisations permet à l'individu de comprendre les compétences les plus demandées par les employeurs et de les renforcer davantage pour répondre aux exigences du marché. De même il sera capable, à travers les ressources dont il dispose et les expériences qu'il a vécues, de mieux saisir les différentes opportunités qui existent afin de créer des activités entrepreneuriales (Bird, 1988). Une orientation de carrière nomade permet aux individus de rester en veille professionnelle en contribuant à mieux prévoir les différents changements qu'un marché d'emploi peut connaître, et donc à s'y adapter et en tirer des enseignements utiles pour déclencher un événement entrepreneurial. Ainsi, en passant par différentes organisations, les entrepreneurs potentiels déterminent le choix de leurs postes actuels en se basant sur des compétences qui peuvent être utiles et exploitables pour leurs projets futurs.

Enfin, la compétence de Knowing-Why permet à l'individu de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses afin de mieux confronter les défis qu'il va subir et répondre facilement à ses attentes futures (Couger, 1988). Les individus perçoivent l'intérêt de passer par plusieurs organisations comme une opportunité pour comprendre l'importance des actions qu'ils entreprennent dans chaque phase de leurs carrières afin de se préparer à une aventure entrepreneuriale au futur. Ceux qui traversent les frontières organisationnelles peuvent développer leurs consciences de leurs motivations avant de passer à l'entrepreneuriat en développant une vision claire sur leurs préférences, leurs valeurs personnelles et les objectifs qu'ils désirent atteindre. De même, l'individu devient de plus en plus optimiste, ce qui se projette sur son investissement, grâce aux différentes anticipations qu'il peut établir tout au long de sa carrière professionnelle.

**Figure 1** – Schéma explicatif du processus de l'émergence de l'intention entrepreneuriale



Source : Auteurs

#### 4. Discussion :

Notre champ disciplinaire est un champ dynamique, attestant des changements en permanence, ce qui pousse le professionnel à adapter sa vision aux contingents et mettre toujours en question ses connaissances en la matière. Parmi ces changements intervenus dans le monde de la gestion des ressources humaines, une modification structurelle a touché le domaine de la gestion des carrières, manifestée par la tendance à quitter aussi régulièrement l'emploi qu'occupe le profil, en vue de trouver des opportunités d'emploi meilleures. Ceci nous amène à remettre en question les méthodes et procédés de la gestion des carrières, en nous adaptant à la réalité actuelle : un employé n'est plus loyal, mais il est un individu opportuniste : il cherche à maximiser son profit en quittant son poste en faveur d'un poste avec des conditions plus avantageuses. Afin de mieux adapter les bons outils de la gestion des ressources humaines au monde d'aujourd'hui, l'étude de la carrière nomade est apparue indispensable, du fait que ce mode de carrière est plus prépondérant; il gagne de plus en plus de l'importance face au type de carrière qu'on qualifiait de traditionnel, basé sur l'engagement à vie. Ce mode « traditionnel » s'avère de plus en plus dépassé dans un monde très concurrentiel, basé sur la compétitivité, dans lequel les organisations non performantes ne peuvent survivre, et par récurrence les individus moins compétents ne peuvent trouver de place dans ces organisations. Cette performance des individus engendre une compétitivité entre eux, et donc ils sont amenés non seulement à garder leurs compétences dans un niveau qui leur permet de répondre aux besoins actuels de leurs postes, mais à développer des compétences transférables qui peuvent être utilisables dans différentes organisations et conjonctures. Cette vision basée sur les compétences, favorisée par un monde libéral mondialisé, caractérisé par une liberté accrue, a pour effet de mettre en avant les compétences qu'acquiert l'individu, comme étant un moteur principal de ses mouvements d'une organisation à une autre. En effet, il est évident que les individus ayant des niveaux de compétences très développés sont les plus employables sur le marché, mais le terme compétence en soi n'est pas absolu. Les compétences dont on parle ici ne sont pas seulement celles prévues pour accomplir les tâches confiées à l'agent au sein de son travail, ceux-ci ne désignent que le volet technique « Knowing-How ». La littérature a signalé que ce n'est qu'une composante du cadre global, composé de « Knowing-Why » et « Knowing-Whom » (des auteurs ont identifié d'autres composantes des compétences de carrière, mais ces trois restent les plus significatifs). Se munir de ces compétences pousse l'individu à avoir autant de confiance en soi, et lui ouvre autant de pistes de développement tant au niveau professionnel que personnel, jusqu'au moment où cet individu ressent qu'il est apte de changer sa situation



du salariat en entrepreneuriat. Ce sentiment d'« aptitude de se lancer dans l'entrepreneuriat » est désigné par « l'intention entrepreneuriale ». Cette intention entrepreneuriale, comme explicitée dans notre article, reste renforcé par la perception de la faisabilité, de la désirabilité et la propension d'agir, facteurs qu'un profil nomade peut déployer afin de saisir les différentes opportunités. En outre, la littérature a bien montré qu'une orientation sans frontières marquée par le développement des trois compétences précitées peut réduire les perceptions de risques associés à la décision de lancer une nouvelle entreprise.

## **5. Conclusion :**

Le thème de la carrière nomade nécessite encore des recherches plus approfondies, car il est non seulement un mode de carrière parmi d'autres, mais plutôt la forme la plus dominante des carrières, apportant plusieurs opportunités pour les organisations, et beaucoup de menaces à s'en protéger. Par conséquent, les professionnels des ressources humaines doivent adapter leurs visions et leurs plans à ce changement intervenu, dont les conséquences sur la gestion prévisionnelle des ressources et des compétences sont de plus en plus accentuées. Il apparaît difficile de prévoir précisément les futurs départs de l'organisation, et comment garder ses profils compétents ni comment profiter de cette dynamique pour attirer les meilleurs profils. D'une part, l'organisation doit adapter sa gestion des ressources humaines, en réfléchissant aux impacts de ce phénomène de nomadisme sur sa pérennité, et les politiques des ressources humaines doivent répondre aux attentes des profils nomades, qui cherchent le meilleur poste qui leur est adapté. Cette adaptation doit être basée sur les compétences, étant la composante essentielle du capital humain; les organisations doivent favoriser l'acquisition des compétences transférables chez leurs profils, et veiller à ce que leurs expériences de travail apportent toujours des connaissances nouvelles, en permanence, au lieu qu'elles soient des expériences répétitives et monotones. D'autre part, il apparaît opportun d'inclure dans cette adaptation, la création d'opportunités innovantes de développement pour les profils à haut potentiel. Ces opportunités d'avancement qui peuvent satisfaire les besoins et répondre aux attentes de ces profils, leur gardant au service de l'organisation aussi longtemps. Une de ces opportunités innovantes de développement c'est l'intrapreneuriat : le profil devient entrepreneur et responsable d'un projet innovant au sein de l'organisation sans besoin de quitter son poste actuel, ayant plus d'autonomie et de responsabilité comme gérant; dans cette perspective, l'individu en association avec son organisation mène un projet innovant de bout en bout en relevant des nouveaux challenges. L'intrapreneuriat permet aux individus d'acquérir toutes les compétences entrepreneuriales telles que le leadership, le management, l'agilité qui leur sont utiles de leur carrière. Tous ces facteurs restent à exploiter dans des recherches futures, qui vont examiner d'avantage la relation entre la compétence, la vision nomade de la carrière et l'intention entrepreneuriale.

## Références

- (1) Adler, Paul S., et Seok-Woo Kwon. 2002. « Social Capital: Prospects for a New Concept ». *The Academy of Management Review* 27(1):17. doi: 10.2307/4134367.
- (2) Ajzen, Icek. 1991. « The Theory of Planned Behavior ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2):179-211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- (3) Arthur MB (2014) The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Development International* 19(6): 627–640.
- (4) Arthur MB and Rousseau DM (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- (5) Arthur MB, Khapova SN and Wilderom CP (2005) Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior* 26(2): 177–202.
- (6) Baruch, Yehuda. 2004. « Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives ». *Career Development International* 9(1):58-73. doi: 10.1108/13620430410518147.
- (7) Bird, Allan. 1994. « Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers ». *Journal of Organizational Behavior* 15(4.):325-44.
- (8) Blustein, David L., Donna E. Palladino Schultheiss, et Hanoch Flum. 2004. « Toward a Relational Perspective of the Psychology of Careers and Working: A Social Constructionist Analysis ». *Journal of Vocational Behavior* 64(3):423-40. doi: 10.1016/j.jvb.2003.12.008.
- (9) Briscoe, Jon P., et Lisa M. Finkelstein. 2009. « The “New Career” and Organizational Commitment: Do Boundaryless and Protean Attitudes Make a Difference? » *Career Development International* 14(3):242-60. doi: 10.1108/13620430910966424.
- (10) Chan, Kim-Yin, Marilyn A. Uy, Oleksandr S. Chernyshenko, Moon-Ho Ringo Ho, et Yoke-Loo Sam. 2015. « Personality and Entrepreneurial, Professional and Leadership Motivations ». *Personality and Individual Differences* 77:161-66. doi: 10.1016/j.paid.2014.12.063.
- (11) Calvo-Armengol A and Jackson MO (2004) The effects of social networks on employment and inequality. *The American Economic Review* 94(3): 426–454.
- (12) Cohen, Laurie, et Mary Mallon. 1999. « The Transition from Organisational Employment to Portfolio Working: Perceptions of 'Boundarylessness' ». *Work, Employment and Society* 13(2):329-52. doi: 10.1177/09500179922117962.
- (13) De Vos, Ans, et Jesse Segers. 2013. « Self-directed Career Attitude and Retirement Intentions ». *Career Development International* 18(2):155-72. doi: 10.1108/CDI-04-2012-0041.
- (14) Defillippi, Robert J., et Michael B. Arthur. 1994a. « The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective ». *Journal of Organizational Behavior* 15(4):307-24. doi: 10.1002/job.4030150403.
- (15) Defillippi, Robert J., et Michael B. Arthur. 1994b. « The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective ». *Journal of Organizational Behavior* 15(4):307-24. doi: 10.1002/job.4030150403.
- (16) Feldman DC and Ng TW (2007) Career: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management* 33(3): 350–377
- (17) Fretschner, Michael. 2014. « Ajzen's Theory of Planned Behavior in Entrepreneurship Education Research: An Introduction and Review of Impact Studies ». doi: 10.13140/RG.2.1.2427.8806.
- (18) Fritsch M, Kritikos A and Rusakova A (2012) Who starts a business and who is self-employed in Germany? IZA Discussion paper no. 6326. Available at: <http://ftp.iza.org/dp6326.pdf>

- (19) Greve, Arent. 1995. « Networks and Entrepreneurship — an Analysis of Social Relations, Occupational Background, and Use of Contacts during the Establishment Process ». *Scandinavian Journal of Management* 11(1):1-24. doi: 10.1016/0956-5221(94)00026-E.
- (20) Greve A and Salaff JW (2003) Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(1): 1–22.
- (21) Hytti, Ulla. 2010. « Contextualizing Entrepreneurship in the Boundaryless Career ». *Gender in Management: An International Journal* 25(1):64-81. doi: 10.1108/17542411011019931.
- (22) Mallon, Mary, et Laurie Cohen. 2001. « Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment ». *British Journal of Management* 12(3):217-30. doi: 10.1111/1467-8551.00195.
- (23) Mao, Hsiao-Yen. 2004. « Voluntary Employer Changes and Salary Attainment of Managers ». *The International Journal of Human Resource Management* 15(1):180-95. doi: 10.1080/0958519032000157410.
- (24) Mitchel, Al, et Al. 2002. « Toward a Theory of Entrepreneurial Careers ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 19(2):7-21. doi: 10.1177/104225879501900202.
- (25) Parker, Polly, et Michael B. Arthur. 2004. « Coaching for Career Development and Leadership Development: An Intelligent Career Approach ». *Australian Journal of Career Development* 13(3):55-60. doi: 10.1177/103841620401300311.
- (26) Reingen, Peter H., et Ronald S. Burt. 1992. « Structural Holes: The Social Structure of Competition ». *Journal of Marketing* 58(1):152. doi: 10.2307/1252259.
- (27) Reitman, Frieda, et Joy A. Schneer. 2003. « The Promised Path: A Longitudinal Study of Managerial Careers ». *Journal of Managerial Psychology* 18(1):60-75. doi: 10.1108/02683940310459592.
- (28) Rodrigues, Ricardo A., et David Guest. 2010. « Have Careers Become Boundaryless? » *Human Relations* 63(8):1157-75. doi: 10.1177/0018726709354344.
- (29) Rousseau, Denise M., et Kimberly A. Wade-Benzoni. 1994. « Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created ». *Human Resource Management* 33(3):463-89. doi: 10.1002/hrm.3930330312.
- (30) Schjoedt, Leon, et Kelly G. Shaver. 2007. « Deciding on an Entrepreneurial Career: A Test of the Pull and Push Hypotheses Using the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics Data ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(5):733-52. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00197.x.
- (31) Shepherd, Dean A., et Norris F. Krueger. 2002. « An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition\* ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(2):167-85. doi: 10.1111/1540-8520.00005.
- (32) Simon, Mark, Susan M. Houghton, et Karl Aquino. 2000. « COGNITIVE BIASES, RISK PERCEPTION, AND VENTURE FORMATION: HOW INDIVIDUALS DECIDE TO START COMPANIES ». 23.
- (33) Skromme Granrose, Cherlyn, et Patricia A. Baccili. 2006. « Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers? » *Career Development International* 11(2):163-82. doi: 10.1108/13620430610651903.
- (34) Sullivan, Sherry E., William A. Carden, et David F. Martin. 1998. « Careers in the next Millennium: Directions for Future Research ». *Human Resource Management Review* 8(2):165-85. doi: 10.1016/S1053-4822(98)80003-X.
- (35) Supeli, Abas, et Peter A. Creed. 2016. « The Longitudinal Relationship Between Protean Career Orientation and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention-to-Quit ». *Journal of Career Development* 43(1):66-80. doi: 10.1177/0894845315581686.